



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

ECOS DA CONSTRUÇÃO DE UMA INOVAÇÃO DO CAMPO DA COMUNICAÇÃO UNIVERSITÁRIA

JAIRO SIMIAO DORNELAS

UFPE

jerh57@gmail.com

ROGERIO COVALESKI

UFPE

rogerio.covaleski@ufpe.br

RODRIGO STEFANI

UFPE

rodrigocorreia@ufpe.br

ANDRE LUIZ DE MARANHÃO DE SOUZA LEAO

UFPE

aleao21@hotmail.com

Resumo – Este relato evidencia investigação conduzida na Universidade Federal de Pernambuco, no que concerne à percepção de gestores sobre a comunicação institucional e à projeção de mudança associada à introdução de uma Pró-Reitoria na estrutura formal daquela Universidade. A unidade concebida para lidar de forma integrada com as funções de comunicação, informação e tecnologia é recente e ainda busca subsídios para funcionar como idealizada. O estudo resultou de um diagnóstico produzido com base nas impressões resgatadas de gestores de órgãos internos. Foram escutados ocupantes de cargos diretivos, em uma espécie de grupo focal reverso, e a síntese aqui condensada valeu-se de consenso de pares, sobre a interpretação livre em material derivado das entrevistas. Resultados apontam para acerto da medida, mas desacerto na implementação verificada, suscitando possíveis redirecionamentos na condução do órgão para a função comunicação, a partir de sugestões de medidas planejadas e operacionais inclusas no texto para soerguimento do órgão.

Keywords: Comunicação. Inovação em gestão. Informação.

1. Introdução

A comunicação institucional, e suas diversas variantes internas e externas, tem se constituído ao longo do tempo em um problema crônico na administração universitária (LOPES; ALVES, 2013), mormente alguns avanços direcionados a iniciativas menores e isoladas, em meados dos anos 1990, inspiradas da nova gestão pública (SIMIONE, 2012), tenham buscado atacá-la.

Assim, embora os fluxos de informação processuais em um ambiente universitário respaldem-se em resoluções, portarias e normativas disciplinadoras de formas e conteúdos, muitas vezes confundem-se com o instituto da comunicação em uma organização e muito mais fortemente em um ambiente de gestão universitária. Assim, a função carece de definições, mapeamentos, canais e mesmo de infraestrutura processual, técnica e humana para efetivar seu fito básico: comunicar.

Na Universidade Federal de Pernambuco não era, e ainda não é, diferente. Cercada entre diversos mundos e níveis de interação comunicacional, tanto em visão ascendente como descendente, quanto em visão hierárquica (verticalizada) e horizontal, além, claro, de distinções clássicas entre externo e interno formal e informal, a comunicação paira entre extremos como apontado no quadro 1.

Quadro 1 – Possibilidades conjecturais de tratamento de informação em processos comunicacionais.

Fonte / Formato	Formal	Informal
Interna	Registros	Boato
Externa	Normativos	Especulações

Neste patamar de formulação, trabalha-se com variantes de comunicação vivenciais, que incluem públicos distintos, com necessidades distintas, interesses distintos e intenções distintas. Para tornar mais crítica a situação enfrentada, os canais que poderiam usufruir do processo comunicativo em seus diversos padrões – impresso, falado, de imagem e de movimento – via de regra funcionam com ideais de otimização localizada, o que produz muita redundância e, paradoxalmente, muita escassez de informação, de conhecimento e de divulgação de ações, campos férteis para a tarefa comunicativa.

Na UFPE não era e ainda não é diferente. Diversos órgãos e diversas unidades, cada qual preocupada com seus interesses localizados, buscavam tramar os melhores meios de se comunicarem com os seus públicos, em visão solo, ou contando com o apoio institucional de uma assessoria de comunicação, cuja área de influência era indefinida *per si* e institucionalmente.

Nessas condições, a função comunicação existia, mas não era dirigida, fazia-se presente, mas de modo indistinto e sem segregação, trafegava por alguma modernidade de texto e de mídia, mas não informava nem contribuía para exposição social do órgão.

A situação caracterizava-se como mais aflitiva ainda, vez que o crescimento desordenado de canais sociais de comunicação, muito dos quais ancorados em tecnologia da informação e seus artefatos de redes e mídias sociais e suas *features* ancoradas na *web 2.0* (ATKINSON; PARSONS, 2013), possibilita a geração de conteúdos com extrema facilidade e às vezes sem nenhuma adequação e aderência institucional.

Desta forma, foi identificada uma situação preocupante quanto à percepção e significância da função comunicação na estrutura de funcionamento da UFPE, cuja alternativa de solução vislumbrou a criação de um órgão para tratar desta gama de assuntos de forma integrada, eficaz e moderna. É justo este o fito deste relato: descortinar da gênese até o estágio de desenvolvimento atual desta solução, a criação da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia - PROCIT. Mas, indo um pouco mais além, também informará o inventário feito com próceres da instituição, base para entender o contexto e a decisão da criação do órgão, quanto ao ajuste e viabilidade de seu crescimento e sua estimada importância para melhoria da gestão universitária.

2. Contexto da ocorrência: problemática e solução

Como destacado no início deste texto, a situação problemática, a ausência de diretrizes, estrutura e controle da função de comunicação na UFPE, fazia que a própria administração “não tivesse noção do que a estrutura universitária faz” (Prócer ouvido #4).

Ora, para uma organização desse porte, não ter conhecimento nem ao menos um registro confiável, com controle, do que é produzido por si e para si, contraria todos os cânones que a ciência administrativa traz (DAFT, 2008).

De fato, embora aqui haja uma tênue fronteira entre o que é informação (insumo), fluxo de informação (encaminhamento) e difusão (ato de tornar público) e a figura da comunicação, não há porque não taxar como caótica a gestão e o empreendimento comunicativo na UFPE.

Faltava, com a necessária precisão, uma definição de política de comunicação, que não só definisse os diversos *clusters* de comunicação, como os diversos níveis de articulação e responsabilidade da função na estrutura.

Essa indefinição obstaculizava notícias (o quê interessa divulgar), produções (interesses que atenderiam o público na medida em que viessem à tona), prestação de contas (evidências de bons usos) e também o autoconhecimento (elementos internos que interessem aos três públicos orgânicos da Instituição) e visibilidades (informação à sociedade).

Ora, para um gestor, e para uma gestão, não ter esses pilares construídos nem saber como transitar por cima deles para difundir-se é atipicidade de alto perigo, e mesmo que se consiga um jeito de fazê-lo, por alguma especificidade, revela carência de atitude gerencial básica.

Mas, para tornar mais o quadro mais dramático ainda, além da indefinição política, denotava-se, como corolário, imprecisões estrutural e operacional.

Essa desestruturação desestabiliza o processo comunicativo, na medida em que órgãos fazem algo que deviam, mas deixam de fazer outra série de ações que deveriam estar operativas. Contraditoriamente, órgãos que não deviam fazer determinadas funções, assim o fazem, embora em versão rudimentar, e às vezes confrontam com as versões já feitas; ou seja, havia duplicidade de trabalhos no mesmo mote e às vezes antagonismo. Mesmo assim com tantas visões tentando descrever o mesmo fenômeno, parte importante do vislumbre era pouco mirado, e a gestão às vezes era surpreendida com informes externos dando conta de ações internas que não eram de conhecimento da gestão.

Neste convulsionado cenário, encontravam-se até alguns apetrechos modernos em nível de produção e veiculação, ferramentas e divulgações; mas, internamente, proliferava a

desarticulação, em que pese o citado esforço da assessoria, e o apartado, comum ao isolamento dos *campi* externos à sede. Havia tecnologia e iniciativas de monitoração, mas pouco conectadas desconexas e sem uma finalidade institucionalmente comum. Já externamente, pairava o incerto sobre a UFPE.

Isto valia para todas as unidades disponíveis no escopo, quais sejam: editora, televisão, rádio, tecnologia da informação, órgãos centrais, remotos, acadêmicos e de pesquisa. Naturalmente a comunicação interna acessível ao indivíduo, nos trâmites institucionais era (e ainda é) algo extremamente dificultado.

Pensando em minimizar este alvoroço institucional, foi sugerida a criação de um órgão, de início uma Secretaria, posteriormente transformada em uma Pró-Reitoria, para tratar de assuntos relacionados à comunicação, à informação e à tecnologia da informação na estrutura da Universidade Federal de Pernambuco.

A ideia de criação suscitou comoção em parte da administração superior e alta mobilização de uma equipe mais engajada com as vertentes básicas do pretendido órgão, cujo objetivo seria empreender um papel consolidador de informação e comunicação no escopo institucional, e, concomitantemente, se comportar como núcleo irradiador da política para os diversos órgãos que militam na função comunicação. Em essência embrião de uma unidade integradora.

A unidade rotulada como Secretaria de Gestão da Informação e da Comunicação (SEGIC) foi instalada durante o ano de 2013, consolidou-se e começou a fazer parte do roteiro organizacional.

Naquele novo contexto, a gestão começou a demandar de forma ordenada uma série de serviços à unidade, foram introduzidas ferramentas de monitoração da comunicação de nível externo, que permitiram, pela primeira vez, prontas respostas a demandas externas, e ciência efetiva de repercussões sobre ações (ou inações) da instituição.

As diversas unidades atuantes no processo de comunicação, agora vinculadas em mesmo nível estrutural, compondo o chamado sistema de comunicação integrada (SCI) da universidade, passaram a ter a Secretaria como ponto de referência e de convergência nas diversas lides de comunicação. Isto contribuiu muito para a transformação da SEGIC na Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia – PROCIT – visando ser o órgão maior para articulação e coordenação das unidades do SCI, o que a tornou elemento maior na formulação da política de comunicação na instituição.

Não obstante as suas enormes responsabilidades, a PROCIT tornou-se também o órgão consultivo mais importante para a definição de padrões de processos, comunicação e modelagem de informação.

O crescente sucesso da iniciativa requer, no entanto, que sejam buscadas soluções de ajuste e delineamento de responsabilidades e atribuições na malha constitucional e de regras da instituição.

E foi justamente este, o intento deste mergulho no campo institucional. De fato, a fim de apurar na visão dos próceres do SCI, o retrato atual quanto à perspectiva de vivência, aceitação, evolução e futuro da PROCIT no papel de gestora da comunicação institucional na UFPE.

A prática envolveu escuta em um método de inquirição que recorda os grupos focais, mas em caráter reverso, e o relato é estruturado em três partes: constatações, formulações e

recomendações. O interesse declarado é subsidiar a alta gestão com um melhor conhecimento do rebuliço interno na comunicação institucional, considerando também deficiências e necessidades, a fim de aperfeiçoar, na medida do possível, a inovação caracterizada pela PROCIT nas hostes universitárias. Antes, porém, de chegar-se a este patamar, acha-se prudente trabalhar sutil e brevemente alguns conceitos envolvidos nesta trama.

3. Conceitos

Trabalhar-se-ão, axiologicamente, pequenos conceitos de comunicação pública, comunicação organizacional e de seu processo.

De forma ampla, o entendimento é que a comunicação seja uma prática de interação e integração social, da qual pessoas são atores e produtores partícipes. Em última instância, trata-se da forma pela qual uma sociedade (i.e., grupo, organização, instituição etc.) gera compreensão, sentido e cooperação de suas práticas, políticas e propósitos.

3.1 Comunicação pública

Em consonância com a visão para comunicação pública proposta por Zémor (1995), entende-se que as finalidades dessa modalidade comunicacional não podem estar dissociadas das finalidades das instituições públicas, a exemplo de uma Universidade como a UFPE, que são, a saber:

- Informar (levar ao conhecimento, prestar conta e valorizar);
- Ouvir as demandas, as expectativas, as interrogações e o debate público;
- Contribuir para assegurar a relação social (sentimento de pertencer coletivo e tomada de consciência da comunidade interna);
- Acompanhar as mudanças, tanto as comportamentais quanto as da organização social.

A comunicação pública diz respeito à troca e à partilha de informações de utilidade pública. Soma-se a essa ponderação a compreensão conceitual formulada por Novelli (2006), na qual, comunicação pública é fluxo localizado entre instituições públicas e a sociedade, objetivando compartilhar informações e mediar boas práticas de governança.

Apoiados em Duarte (2009), compreende-se este tipo de comunicação como elemento integrador dos processos de informação e interação entre a Universidade e as comunidades interna e externa. Ainda no âmbito da comunicação pública, categorizam-se diferentes modalidades de abordagem comunicacional que a Universidade pode assumir junto a seus públicos-alvo, como:

- Institucionais: referentes ao papel, políticas, responsabilidades e funcionamento da Universidade e que visam colaborar com a projeção de imagem e consolidação da identidade de marca da UFPE;
- Gestão: relativas ao processo decisório e de ação da Reitoria sobre temas de interesse dos públicos interno e externo;
- Utilidade pública: sobre temas relacionados ao dia a dia da comunidade atendida pela Universidade, geralmente envolvendo serviços e orientações, que buscam informar, mobilizar, prevenir ou alertar a comunidade para temas de interesse dela;
- Interesse privado: as que dizem respeito exclusivamente à comunidade ou à Instituição;
- Mercadológicas: referem-se a produtos e serviços ofertados pela UFPE quando participa esta participa de concorrência no mercado, como vestibular, prestação de serviços médicos e jurídicos à comunidade etc.;

- Prestação de contas: dizem respeito à explicação sobre decisões políticas e de uso de recursos públicos, viabilizando o conhecimento, a avaliação e a fiscalização sobre a aplicação de verbas da Universidade;
- Dados públicos: aqueles de controle do Estado que dizem respeito à Universidade e a seu funcionamento, de acordo com as políticas de transparência da UFPE.

3.2 Comunicação organizacional

De forma particular, serão usados termos específicos para se tratar de diferentes práticas de comunicação organizacional (focando desde já o conceito no contexto):

- Comunicação estratégica: diz respeito à difusão das políticas e decisões estratégicas da universidade, com vistas à informação, adesão e prestação de contas à sociedade, divulgadas junto a *stakeholders* internos e externos, selecionados conforme teor de seu conteúdo;
- Comunicação institucional: diz respeito à difusão das ações de maior vulto desenvolvidas pela universidade, com ênfase para aquelas que envolvam suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, de forma a consolidar a reputação e a imagem institucional, divulgadas junto a seus *stakeholders* internos e externos, selecionados conforme teor de seu conteúdo;
- Comunicação interna: diz respeito à difusão das ações desenvolvidas no âmbito da universidade, com ênfase para aquelas que envolvam suas atividades centrais, de forma a integrar seus públicos internos, divulgadas junto a estes de acordo com seu conteúdo;
- Comunicação interna/administrativa: diz respeito à difusão de políticas, práticas e processos da universidade, com o objetivo de orientar e atualizar o fluxo de atividades funcionais de alunos, professores e servidores técnico-administrativos, disseminados conforme os públicos que atinjam.

Tais configurações remetem a uma idealização teórico-prática equiparável àquela exibida na figura 1.

Figura 1- Esboço ideal para a função comunicação em uma instituição universitária.



Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaço Antes: 6 pt, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt

Formatado: Parágrafo da Lista, Justificado, Recuo: À esquerda: 0,5 cm, Deslocamento: 0,5 cm, Espaço Antes: 6 pt, Espaçamento entre linhas: simples, Com marcadores + Nível: 1 + Alinhado em: 0,63 cm + Recuar em: 1,27 cm

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 12 pt, Itálico

[AL1] Comentário: Peço que revisem e opinem.

Entende-se, enfim, que as segregações correspondentes a estes perfis, tipos e configurações comunicacionais têm que ser bem compreendidos pela PROCIT, tal que haja formulação de diretrizes, apropriações de regras, organização de públicos e mensagens, segregação de grupos de e de cotas de interesse nos diversos segmentos do público-alvo e, não necessariamente como última etapa, edificação de meios de divulgação e produção de conteúdos com base tecnológica crescente e moderna, adequada a todas as etapas previstas no olhar conceitual sobre a comunicação em um ente institucional, como acima formulado.

4. A prática da pesquisa (procedimento de coleta e análise)

Equiparando-se a uma sistemática disciplinadora da atuação dos inventariantes deste relato, listam-se as ações empreendidas em campo para configurar este esquema de considerações.

Os inventariantes foram convocados a este trabalho como forma de assessorar o novo órgão a compreender, na visão do campus, qual era a real percepção dos colaboradores universitários sobre a nova Pró-Reitoria, marcadamente sob a ótica da comunicação.

Estimou-se como uma forma de trabalho para o quarteto, a escuta dos principais próceres dos órgãos envolvidos. A expectativa gerada era compreender a visão que o prócer teria em relação à conceituação efetiva, à função, ao contexto operacional, à infraestrutura tecnológica, ao fluxo comunicacional dos trabalhos e à expectativa quanto a PROCIT.

Com este arranjo, a equipe, oportunizou a necessidade de um plano amostral para escuta, visita *in loco* e resgate de impressões das unidades organizacionais envolvidas. A ideia de base, agora reforçada, fora ouvir os próceres das unidades ditas integradas no espelho da SEGIC - PROCIT, deixando indicada a necessidade efetiva de também escutar os centros acadêmicos (etapa projetada para futuro em eventual *survey*, como desdobramento da etapa atual).

O plano amostral inicialmente cogitado foi modificado *in vivo* por sugestão das autoridades ouvidas, no sentido de ampliar o espectro inicialmente definido. Tal recomendação levou a incluir os *campi* avançados (Vitória e Caruaru) por especificidades de funcionamento e compleição operacional; a chefia de Gabinete do Reitor, por seu papel coordenador decisivo no escopo comunicativo; e, por fim, os altos mandatários superiores, a fim de lhes sugar opinativos sobre comunicação estratégica e seu escopo na UFPE.

De início, os membros frequentavam as oitivas em bloco – sempre os quatro – e ao término de cada sessão, pontuavam pontos importantes, consensos e dissensos sobre a escuta e cada qual, a seu modo, amalhava as suas impressões individuais. Tal estratégia levava a uma convergência no ato seguinte sobre as impressões colhidas no órgão antes visitado e isto até influía na condução da oitiva seguinte.

Como o tempo escoava-se e os eventos de todo tipo conturbavam a agenda, percebeu-se que o ritmo de uma oitiva por mês que se estava levando a cabo, comprometeria irremediavelmente o plano amostral idealizado. Este alerta fez mudar a estratégia de aproximação dos órgãos escutados e a partir de então, foram estabelecidas incursões em duplas aos órgãos, para agilizar a recolha de impressões. A sistemática de anotações e discussão foi mantida nas escutas e a busca por consenso passou a ser mais pragmática.

O formato de escuta aproxima-se daquele utilizado em um grupo focal (FLICK, 2013), só que em caráter reverso. Ou seja, o especialista neste caso é solitário e os inquisidores aninham-se,

cada qual em seu *script* para observar uma faceta do entrevistado. Esta forma de condução é comum em famosas produções como o Roda Viva¹. Conforme se poderá depreender na análise das entrevistas, esta técnica permite mapear mais pluralmente a perspectiva passada pelo entrevistado, e o olhar conjunto resvala por mais sutilezas do conhecimento de quem está sendo ouvido. O trabalho todo em si consumiu oito meses entre preparação e fechamento do relato.

5. Estrutura de relato

Como informado, o relato desta seção é quase transcrição do consenso das impressões dos membros da equipe de pesquisa. A ordem do relato é cronológica em relação às escutas.

5.1 Síntese das escutas: a visão do campo sobre a comunicação institucional

Resgatar-se-á a síntese de cada unidade mais atrelada ao contexto de comunicação em análise.

5.1.1 Assessoria de comunicação (ASCOM)

A Instituição tem como órgão mais difundido para as atividades de comunicação, a chamada assessoria de comunicação (ASCOM), que passou a ser unidade integrada na nova estrutura, resguardando, no entanto, sua autonomia funcional.

Foram identificados alguns problemas importantes relativos ao papel e às atribuições da ASCOM. Em primeiro lugar, parece haver um entendimento de que a agência deva concentrar – na visão da própria equipe ASCOM – quase toda a comunicação da universidade (exceto a de nível administrativo). Entretanto, para além do entendimento da pertinência ou não deste aspecto, não foi identificada estrutura adequada para implementar isto. Por outro lado, também não existe uma política clara sobre conteúdos prioritários, sendo usado como parâmetro para definição, o entendimento sobre que notícias tenham maior potencial de suscitar interesse.

Detectou-se a presença de vários instrumentos de comunicação, dentre as classes definidas anteriormente, mas dissociada conotação estrutural (e de entendimento) dos objetivos daquelas mesmas classes. Isto significa dizer que não foi verificado pelo quarteto, nem mesmo neste núcleo funcional, o delineamento de qual seja a política de comunicação da Instituição.

Diversas peças escritas revelam a preferência destacada pela comunicação com feito jornalístico tradicional (Incampus, Jornal Mensal). Algumas outras iniciativas, até ajustadas às modernas mídias sociais, como o boletim diário de notícias, são utilizadas, mas muito mais no *feeling* da equipe, do que seguindo uma estratégia (normativa) institucional ou um delineamento de tipos de comunicação (política instituída).

Percebe-se, então, uma miscelânea de funções e um direcionamento – reconhecido no campus – que é a ASCOM, por excelência, o centro orbital da comunicação na UFPE.

Todavia, como afirmado no início, a ASCOM não se define como uma assessoria de imprensa para o Reitor, porque faz mais que isso, e assim é reconhecida pela comunidade; nem é tampouco uma unidade central de comunicação, pois não tem dimensão físico-estrutural para tal.

5.1.2 Núcleo de tecnologia da informação (NTI)

No Núcleo de tecnologia da informação constatou-se um distanciamento preocupante da realidade comunicativa da Instituição. Claramente o órgão não se percebe como elo na cadeia comunicativa, assumindo apenas o suporte informático para esta. Neste ínterim, o diretor do núcleo estima que a futura PROCIT dinamize esse critério estruturador. Não se encontrou ênfase

Formatado: Justificado, Recuo: À esquerda: 0 cm, Espaço Antes: 6 pt, Depois de: 0 pt, Espaçamento entre linhas: simples

[AL2] Comentário: Como fomos os quatro, penso que o texto pode evoluir a oito mãos. Registre o que mais ficou-me evidenciado.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 14 pt, Negrito

em popularização de itens como *e-mail* corporativo-institucional, busca por padrões de identidade no fornecimento de *software* (e *templates*) para a veiculação de páginas de acesso, bem como um suporte mais descentralizado às diversas variantes de comunicação digital.

Ainda no processo formal de comunicação, há certo desentendimento entre os militantes dessa área da TI, entre o que é processo interno (como tramitação de processos, particularmente os de “capa verde”) e os formalismos de solicitação para apoio em demanda (centra-se o foco apenas no suporte provido pelo computador, não aliando o uso que este computador pode vir a ter no sentido de congregar comunicação na UFPE).

A relação mais próxima é com a ASCOM em elementos emergenciais e de gestão de conteúdos e há incipiente gestão das listas de comunicação dos diversos públicos. Não há apoio para funções que não sejam as de suporte técnico nos times descentralizados e mesmo aquelas carecem de formalização (“há indisciplina de solicitação de demandas ao NTI” – Analista ouvido).

Não houve menção à participação de especialistas de comunicação na escolha das ferramentas deste naipe em uso, o que leva a se constatar que a gestão de conteúdos está em descompasso com as ferramentas mais atuais do mercado.

Quanto às demandas potenciais detectadas, mas não especificadas (ou estudadas), entre as quais localização de pessoas, divulgação de informações de projeto à comunidade interna e externa, suporte à veiculação de tele-vídeoconferência, notou-se muita reticência do corpo de profissionais do NTI a uma proliferação, sinalizando muita expectativa em que a futura PROCIT resolva estes problemas.

Por fim, itens como gestão de *data center* e relações com outros órgãos do SCI foram definidos como polêmicos e que por isso devem ser discutidos em nível de superior, em especial no comitê de TI, do qual se espera, de imediato, a construção de uma política para descentralização

5.1.3 Núcleo de rádio e televisão (NRTVU)

O principal aspecto levantado junto ao núcleo diz respeito ao seu papel institucional. O entendimento do núcleo, amparado na Lei de Radiodifusão Pública (11652/08), é de que sua função seja a comunicação pública, cabendo-lhe, portanto, um papel periférico na comunicação institucional da Universidade.

Trata-se, pois, de situação melindrosa, até mesmo na mais singela das visões organizacionais, em que uma unidade formalmente incorporada à estrutura de uma organização, quer portar-se de forma independente dela, autônoma.

Em termos de estrutura há necessidade de reequipagem, de modernização e de capitalização de talentos humanos de toda ordem. Carece, por conta do histórico apurado, também de uma maior articulação com os demais órgãos de comunicação da estrutura UFPE.

Tal problema rebate também em não satisfação de necessidades típicas de comunicação de uma instituição, no que concerne à difusão de si mesma, visto que mesmo dispondo de veículos de divulgação, não há uma pauta dirigida a aspectos definidos pela Administração, ou seja, à gestão é concedida uma insatisfatória ingerência sobre a pauta e programação desses veículos.

Cogita-se, em que pese evidente obviedade, que há escopo e espaço para melhor usufruto do órgão no escopo da comunicação da UFPE.

Formatado: Fonte: (Padrão) Times New Roman, 14 pt, Negrito

Formatado: Normal, Justificado, Espaço Antes: 6 pt, Espaçamento entre linhas: simples

[AL3] Comentário: Muito sintético. Penso que Rogério possa me ajudar sobre os aspectos mais específicos.

5.1.4 Centros remotos (subsedes ou *campi* avançados)

No que confere às ações de comunicação, de caráter específico, o Centro acadêmico de Vitória (CAV) possui autonomia na sua maneira particular de se comunicar com a comunidade. Porém, quando a demanda exige que as informações extrapolem essa dimensão local, a Universidade tem demonstrado assincronia para atender as especificidades dessa comunicação. Neste caso, entende-se que o centro acadêmico deve ser contemplado com a presença de um especialista, para que haja nexos com o programa de comunicação institucional da UFPE e mesmo para alcançar um nível mínimo de alinhamento do planejamento e organização das ações de comunicação que ali são praticadas.

No contexto geral, o CAV pratica procedimentos de comunicação em níveis informais, pelo esforço individual, via de regra, pelo perfil pessoal de seus gestores nas mídias sociais (flagrantemente o Facebook®) e por um boletim eletrônico não vinculado à página oficial da Internet (*web site*).

Entendeu-se, sobretudo, que as políticas de comunicação da UFPE precisam criar canais de integração com dois níveis distintos de atores, que são de fundamental importância para que toda rede informacional adquira autonomia e inteligência na sua forma de comunicar; são eles: coordenadores e vice-coordenadores.

Já no Centro acadêmico do agreste (CAA), o cenário revelou-se mais crítico, tal que se “pode dizer que o CAA sente-se um elemento à parte na estrutura.” (Gestor Ouvido). A estrutura de gestão de comunicação é distanciada da realidade organizacional e torna o gestor um ator de operacionalidades, queixume feito captado em depoimento ao quarteto.

As mídias tradicionais são pouco usadas, não há laços com TV ou rádio universitária, não se tem suporte comunicacional nem canal de comunicação direto com ASCOM; “às vezes um telefonema resolve mais que um processo” (Gestor ouvido). Algo que incomoda bastante a gestão do CAA é a inexistência de uma identidade visual e de instrumentos auxiliares de comunicação posteriores ao *e-mail* (única conexão crível para demanda de divulgações na sede, e só via ASCOM).

Uma estrutura ideal de comunicação para o CAA, na visão captada na entrevista, deveria contemplar setores de comunicação e tecnologia em Caruaru, com autonomia para Caruaru e conexão à sede. Tal estrutura talvez minorasse a falta de interlocutores UFPE para lidar com o Centro, de tal forma que o mesmo se sentisse parte da instituição e não uma ilha na UFPE.

Quanto à expectativa de que a SEGIC (PROCIT) seja um lenitivo para ajuste desta situação, o CAA desconhece a solução e acredita que nela será contemplado.

Tirando as especificidades relativas às localidades, crê-se que tais aspectos dissonantes, em sua maioria, com mais ou menos ênfase, sejam aplicáveis aos demais centros acadêmicos da UFPE.

5.1.5 Secretaria de gestão da informação e comunicação (SEGIC)

Acompanhada antes de se tornar PROCIT, a então secretária demonstrou ainda buscar uma sedimentação sobre seu papel como organizadora e articuladora da comunicação da universidade, até mesmo porque precisava “mostrar serviço” para se instituir.

Por um lado, os setores que lhe foram definidos como componentes, demonstravam ainda não ter autonomia em suas atividades. Por outro, as próprias atividades desenvolvidas no âmbito da

SeGIC ainda eram táticas ou, principalmente, operacionais, parecendo haver, inclusive, sobreposições de várias tarefas em relação aos órgãos que a integram (unidades integradas).

Alguns pontos suscitaram reflexões (por não existência de ações definidas para enfrentamento do contexto), entre eles:

- Inadequação ou comprometimento de espaços físicos, equipamentos, e *software* destinados à comunicação institucional;
- Desarticulação de materiais de comunicação produzidos e não especificidade de direcionamento a públicos alvos da comunidade acadêmica da UFPE;
- Insuficiência quantitativa e qualitativa de pessoal para a função de comunicação na UFPE;
- Infraestrutura produtiva para comunicação não atualizada e ainda sem efetiva apropriação.

Tais contextos suscitaram uma percepção geral ainda indefinida em termos de geração de conteúdos e de políticas para disseminação destes mesmos conteúdos.

Assim, mesmo que se considere o pouco tempo de existência da SeGIC, reportaram-se dificuldades extremas para operacionalizar com um nível de qualidade desejável, a função comunicação. Este perfil mais operativo fez acentuar, no primeiro instante, um distanciamento entre a ideia base de sua criação e seu atual estágio de funcionamento.

Notou-se na operacionalidade do biênio 2013-2014, a afirmação da necessidade de se ter um órgão como a SEGIC. Todavia, com contundência, percebeu-se a existência de baixo grau de processualística em relação à gestão de processos de comunicação em si mesma. Isto fez que se sentisse mais semelhança, pelas demandas que lhe foram formuladas e pelo modo de operação relatado pelos próceres, ao funcionamento de um *bureau* gráfico, a maior parte do tempo, e ao de uma agência de produção na outra parte deste tempo.

Apesar deste aparente desvirtuamento de função como um todo, e da ainda baixa representatividade e conhecimento do *campus* sobre a missão do órgão e de sua destinação, detectou-se forte percepção da necessidade de continuidade da SEGIC, pela sua significância para a gestão e para uma melhor implementação da função comunicação na UFPE.

Tanto é que ao fim de 2014, a unidade foi elevada à categoria de Pró-Reitoria com vistas a recompor alguns eixos estratégicos da administração superior, dentre os quais:

- A perspectiva do que centralizar e do que descentralizar na função comunicação;
- A premência da interatividade e a velocidade angustiante da produção e divulgação rápidas de informações;
- A importância (e necessidade) de transparência de informação vis-à-vis a importância do conhecimento da (e pela) comunidade;
- A relevância da comunicação para todos os públicos que se aninham na UFPE, inclusive em seu entorno.

Findo o diagnóstico acondicionado nas interpretações das oitivas em campo, chega-se à parte das reflexões da equipe, feitas com base em suas expertises e em consenso sobre a função em campo.

6. Recomendações

[AL4] Comentário: Como fomos os quatro, penso que o texto pode evoluir a oito mãos. Registre o que mais ficou-me evidenciado.

As ações e práticas abaixo descritas podem ser compreendidas como sugestões não excludentes nem mandatórias, mas apenas como menções que poderiam auxiliar numa melhor compreensão do que se quer e talvez do que se deva fazer, respeitados os limitantes de ordem restritiva vigentes ou acordados.

6.1 Políticas Institucionais

As Políticas de Comunicação, levando em consideração a complexidade dos dados levantados nesse estudo, devem ser permeadas de maneira a estruturar e subsidiar a formulação, a implementação e a avaliação das práticas comunicacionais que serão exercidas em todos os órgãos da Universidade Federal de Pernambuco.

Caberia, portanto, a agora Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação, articular-se com os órgãos suplementares, direções de centros e outros *campi*, para integralizar o Projeto de Comunicação Integrada (organizacional, institucional e promocional), com vistas a sistematizar os processos e as práticas que serão definidas em um projetado Plano de Comunicação Integrada (PCI).

Em linhas gerais, o PCI deve atender os aspectos inerentes ao estudo realizado, com objetivo de alcançar as demandas e interesses que regem a política de comunicação institucional da UFPE, no que confere os valores os princípios para com seus respectivos públicos de interesse (*stakeholders*).

6.1.1 A perspectiva da comunicação integrada

Relatando em termos de indicativos, assoalhado em elementos derivados da análise do que se tem, do que se quer e do que é factível executar, gerou-se um *listing* comentado, que por questões de concisão não será totalmente apresentado neste espaço, mas que traz orientações gerais à implementação da política para a comunicação institucional, formulada e coordenada pela PROCIT:

- Coordenar o processo de implementação, o monitoramento e a avaliação do Plano de Comunicação Institucional – vez que as unidades componentes do PCI são agregadas à estrutura da PROCIT, compete-lhe formular parâmetros e regras de operacionalização;
- Subsidiar a elaboração de ações comunicacionais inerentes à demanda de cada órgão, diretoria e respectivos *campi* – trata-se de compor os diversos fluxos comunicacionais e lhes estipular forma e requisito tal que possam ser automatizados e efetivos;
- Coordenar, programar e gerenciar a política de comunicação científica, no que compete à realização de eventos acadêmicos, bem como a difusão do conhecimento científico (trabalhos, feiras, eventos, laboratórios e pesquisas) – em outra vertente das necessidades de comunicação, a PROCIT deve zelar pela publicização ordenada dos diversos eventos que campeiam na UFPE, assegurando-lhes, no entanto, unicidade, identidade e conexão com a missão da organização;
- Formular diretrizes para o contexto das tecnologias digitais e para o ambiente conectado em rede, o uso do *e-mail* corporativo, interfaces para *mobile* com acesso a serviços e o perfil institucional nas redes sociais digitais – neste particular significa dinamizar a ação

de comunicação, interconectando-a com as modernas mídias e redes sociais em voga na sociedade.

Estas e outras ações deverão ter repercussão e responsabilização no composto estrutural da UFPE e como tal trarão definições de ações para a administração central, para os *campi* e para as diversas unidades coligadas, buscando delimitar raios de ação e normas de produção e divulgação de conteúdos.

Aliando-se à perspectiva da descentralização, imagina-se que existirão pequenas células de comunicação em cada unidade geradora ou concentradora de informação, tal que se tenha sintonia entre mensagem e público-alvo. Tais unidades poderiam ser os núcleos (coordenações) de comunicação descentralizados, cuja tarefa-mor seria responsabilizar-se pela comunicação administrativa e pela orientação das atividades funcionais aos públicos internos, potencialmente atrelados à estruturação de unidades organizacionais na UFPE (no momento atual seriam os centros acadêmicos e órgãos de perfil similar na estrutura da IFES).

6.1.2 A perspectiva operacional

Atropelada pela dinâmica operacional, a equipe viu instituir-se a PROCIT. Por afetar diretamente a tarefa de comunicação, entende-se que a PROCIT deverá ter uma estrutura matricial, na qual haveria um núcleo formulador de políticas e ações, com papel deliberativo, equiparável a um Comitê Gestor enxuto, o qual proveria a orientação, a instituição de padrões e as opções de nível de implementação para as demais unidades.

Tais políticas contemplariam as linhas guia definidas no PCI e teriam duas esferas de repercussão institucional:

- Balizaria a atuação executiva das unidades integradas da PROCIT no que concerne à comunicação, incluindo a discussão sobre equipamentos, artefatos, ferramentas e assemelhados;
- Propiciaria a adoção de células de suporte à atividade de comunicação por centro acadêmico e órgãos suplementares (inclusive os da estrutura da própria PROCIT), as quais atuariam sob supervisão funcional da PROCIT, mas sob hierarquia definida dos Centros (ou de qualquer outra instância disciplinada pelo Regimento Geral da Universidade).

Operacionalmente também são desejáveis a criação e o disciplinamento de produtores de atos comunicativos nas diversas unidades, com o devido suporte tecnológico-sistêmico, para:

- Ordenar o fluxo de comunicação interna aos órgãos (em especial de comunicação formal);
- Proceder à criação de uma central de e para comunicação externa, associada à ASCOM, que serviria como canalizadora das notícias da UFPE. Tal segmento pode ter formato matricial também e ser a unidade centralizadora apenas à PROCIT, com analisadores (*gatekeepers*) espalhados em cada órgão produtor definido antes;
- Articular mecanismos de coleta, inclusive os de base tecnológica, das células centralizadoras de comunicação (CCC) e das Unidades Integradas, com as Pró-Reitorias, antevendo uma eventual separação em dois *subsets*: Pró-Reitorias fim (Ensino, Pesquisa, Extensão) e Pró-Reitorias meio (Pessoas, Administração, Planejamento, Estudantil) a partir do intento noticioso.

7. Comentários Finais

Ao término do relato, resta concretizar uma dimensão opinativo-avaliativa acerca do que foi encontrado no campo da comunicação organizacional na UFPE.

Verificou-se através de um mergulho na rotina conhecida pela visão dos próceres de diversas unidades integrantes do sistema de comunicação da UFPE, uma nebulosa percepção do que seja, de fato, esta função no escopo de funcionamento de cada uma dessas unidades e da própria instituição.

O desconhecimento da tênue fronteira que delimita informação e comunicação põe à mostra certa desestrutura, desconexão e desarticulação de parte marcante da atividade de comunicação na Instituição.

A precariedade da estrutura formal, incluindo ausência de profissionais da área de comunicação, obscurece a diretriz de que a UFPE seja visível no segmento social externo e a torna em alguns momentos uma alheia a si própria. Assim, peças que deviam ser de conhecimento (ou ao menos de exposição) da própria UFPE, são, às vezes reveladas por empreendimentos dissociados da própria UFPE.

Mesmo assim, se fez uma inovação ancorada no aparecimento e funcionamento da Secretaria de Gestão, Informação e Comunicação (SEGIC), que embora ainda tivesse posicionamento funcional indefinido e papel minorado na estratégia formal de comunicação, foi recebida como auspiciosa pela comunidade da UFPE, que espera, entretanto, vê-la com mais aderência à sua missão.

Com ela, foi preciso, pois, pensar estrategicamente, sobre o que é comunicação e como a mesma deve ser instituída de fora para dentro e de dentro para fora, articulando políticas, normas e decisões quanto ao composto.

Todavia, como pregam os manuais administrativos, toda mudança é carregada de elementos de desconforto à estrutura mutante, que em regra reage e obstaculiza a implementação da dita mudança e aqui não foi diferente. Ao se sentirem geridas, as unidades autônomas do SCI empreenderam certa resistência explícita ou implicitamente orquestradas.

Assim, foi preciso convencer, em especial aos órgãos escutados, que a reorientação de função de comunicação deveria mirar em processos que definam fluxos consistentes de informações, atividades e procedimentos, ou seja, é preciso recriar e gerir eficiente e modernamente processos, para que comunicação institucional extraia deles o leque de elementos a comunicar da forma certa, para os públicos certos e nas intensidades e frequências adequadas.

A forma de conquistar esta relevância deu-se com a criação, em meados de 2014, em forma de transformação, da SEGIC, em Pró-Reitoria, unidade ímpar no universo das estruturas das universidades federais brasileiras e que fez reconhecer a pujança da iniciativa anteriormente posta em prática e ainda não totalmente compreendida no universo local quando se consideram as escutas efetuadas.

Agora é preciso tornar clara a participação e função de cada um dos órgãos arrolados a esta nova estruturação e evidenciar-lhes a função comunicação, estipulando-lhes funções complementares e suplementares, que corrijam as redundâncias e não conformidades hoje identificadas.

De saída, a PROCIT já tornou-se o canal representativo da UFPE para implementação e monitoração das práticas impositivas dos organismos de controle do governo – CGU, TCU etc. - e guardião das boas práticas exigidas por esses mesmos órgãos em termos de transparência e acessibilidade da informação.

Como referendado pela equipe e pelo campo, a ideia de instituir em um nível tão alto uma instância administrativa para tratar da função comunicação é consistente e meritória, mas há que se escapar a uma temerária desvirtuação, a qual não pode ser apenas vinculada a atividades operacionais, por mais cruciais que as mesmas sejam, posto já existirem, ao menos em hipótese, órgãos para disto se encarregarem na estrutura organizacional disponível hoje em dia.

O foco da comunicação, tema em análise, para o pleno funcionamento da PROCIT destacar-lhe-á sua tarefa de planejar, organizar, balizar e monitorar o funcionamento, de uma ampla gama de processos das hostes universitárias. Para tal, obviamente são fatores críticos de sucesso: o apoio da alta gestão, a oportunidade da proposta e o comprometimento da equipe, aliados à reconhecida deficiência da função comunicação pela comunidade.

Talvez, também, por sinalizar a abertura de uma estrutura burocrática e resistente como a de uma Universidade, a uma inovação que agrega elementos básicos de toda e qualquer organização e as conjuga sob um mesmo lema, seja a ação inovadora um fato cativante à comunidade.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, M. PARSONS, M. **The digital-data challenge: In The data bonanza: Improving Knowledge Discovery for Science, Engineering and Business.** New York: John Wiley & Sons Ltd., 2013.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias, processos.** Rio de Janeiro: LTC, 2008.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público.** São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2013.

GUAZINA, L. **O conceito de mídia na comunicação e na ciência política: desafios interdisciplinares.** Revista Debates. V 1, n.1 p. 49-64, jul-dez. 2007.

LOPES, A.; ALVES, E. A. L. **Noções de administração geral/pública.** São Paulo: Vestcon Editora. 2013. 132 p.

NOVELLI, Ana Lucia. **O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança.** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 3, n.o 4, 1 semestre 2006. P. 75-89.

SIMIONE, A. A. N. S. **Governança no setor público moçambicano: um estudo no município de Xai-xai.** Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife. 2012.

TRAQUINA, N. **O estudo do Jornalismo no século XX.** São Leopoldo: Editora Unisinos. 2001.

ZÉMOR, Pierre. **La communication publique**. Paris: PUF, 1995.

ⁱ Programa televisivo produzido pela TV Cultura de São Paulo, onde uma personalidade é inquerida por vários entrevistadores, ao mesmo tempo, e onde se buscam múltiplas visões da perspectiva deste entrevistado.